

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INDUCCION Y  
CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TECNISA  
LTDA DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA, SANTANDER.**

**ERIKA MORALES OROZCO**

**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
BARRANCABERMEJA**

**2019**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INDUCCION Y  
CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA TECNISA LTDA DE LA  
CIUDAD DE BARRANCABERMEJA, SANTANDER.**

**ERIKA MORALES OROZCO**

**Proyecto de grado para optar al título de Tecnóloga Industrial**

**Director asesor:**

**ALEXANDRA CASTILLA TANG**

**UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
TECNOLOGIA EN LOGÍSTICA INDUSTRIAL  
BARRANCABERMEJA**

**2019**

## **RESUMEN**

Como parte del desarrollo de la empresa Tecnisa Ltda, se hace importante realizar un análisis y proponer un plan de mejoramiento para el proceso de inducción y capacitación para el personal del área administrativa, del cual ya se encuentra establecido y se hace necesario actualizar como parte fundamental en el desarrollo de los proyectos a realizar con el cliente. Esto con el fin de convertir este sistema en una herramienta de mejora para todos los procesos y cumplir satisfactoriamente con los clientes brindando el personal idóneo para los trabajos a realizar en todos los campos y actividades que cumple la empresa. El logro que se desea obtener durante el desarrollo del proyecto es el fortalecimiento del área de recursos humanos en el proceso de inducción y capacitación para el ingreso de personal brindando asesoría y analizando cada uno de estos procesos para diseñar un plan de mejora que tienda a fortalecer esta área muy importante para el negocio de las empresas.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	09
1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	10
1.1 INFORMACION DE LA EMPRESA .....	10
1.2 OBJETIVO .....	10
1.3 MISION .....	11
1.4 VISION .....	11
1.5 POLITICA DE CALIDAD .....	12
1.6 ACTIVIDAD ECONOMICA, PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	13
1.6.1 Obras Civiles .....	13
1.6.2 Obras eléctricas .....	14
1.6.5 Automatización .....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
3. OBJETIVOS .....	24
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	24
5.2.1 Apoyo de la alta administración .....	27
5.2.2 Avances tecnológicos .....	27
5.2.3 Complejidad del mundo .....	27
5.2.4 Estilos de aprendizaje .....	28
5.2.5 Otras funciones de recursos humanos .....	28
5.3 PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO .....	28
5.4 Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo .....	29
5.4.1 Análisis organizacional .....	30
5.4.2 Análisis de tareas .....	30
5.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	30
5.5.1 Cursos impartidos por instructores .....	31
5.5.2 Estudio de caso .....	31

5.5.3 Modelado de comportamiento .....	31
5.5.4 Representación de funciones o de roles.....	32
5.5.5 Juegos de negocios .....	32
5.5.6 Practicas en el manejo de documentos .....	32
5.5.7 Capacitación en el puesto de trabajo .....	33
5.6.1 Universidades corporativas.....	33
5.6.2 Colegios y universidades .....	33
5.6.3 Colegios comunitarios .....	34
5.6.4 Educación superior en línea.....	34
5.6.5 Sistema de vestíbulo .....	34
5.6.6 Videos .....	34
5.6.7 Aprendizaje electrónico (e-learning) .....	35
5.6.8 Simuladores .....	35
5.6.9 Desarrollo gerencial.....	35
5.6.10 Mentoring y coaching .....	36
5.6.11 Mentoring inverso.....	36
5.7 INDUCCION .....	36
5.7.1 Los propósitos de la inducción .....	37
5.7.2 Responsabilidad y programación de la inducción .....	38
5.8 IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO ...	39
5.9 MÉTRICAS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.....	40
5.9.1 Opiniones de los participantes .....	41
5.9.2 Alcance del aprendizaje.....	41
5.9.3 Cambio en el comportamiento.....	41
5.9.4 Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo .....	41
5.9.5 Benchmarking.....	41
6. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA SITUACION DE INDUCCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TECNISA LTDA.....	43
6.1 DESCRIPCIÓN INICIAL DE CÓMO SE DESARROLLA EN LA ACTUALIDAD EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN. ....	43
6.1.1 Inducción .....	43

6.1.2. Capacitación .....	44
6.1.3 Principales causas de la deficiencia en el proceso de inducción y capacitación del área administrativa de Tecnisa Ltda. ....	44
7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INDUCCION Y CAPACITACION DE LA EMPRESA TECNISA LTDA.....	48
Bibliografía .....	68

**LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1.Obras civiles. ....	13
Figura 2. Obras eléctricas. ....	14
Figura 3.Obras mecánicas. ....	15
Figura 4. Obras de construcción. ....	16
Figura 5. Organigrama organizacional. ....	19
Figura 6.Diagrama Causa-Efecto.....	21
Figura 7.Proceso de Capacitación y Desarrollo. ....	29
Figura 8. Procesos de gestión humana. Incorporación y adaptación de las personas a la organización. ....	40
Figura 9. Etapas del Proceso de Capacitación. ....	42

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Plan de Mejoramiento (plan de acción).....	56
Tabla 2. Plan de Capacitación Anual.....	58



## INTRODUCCION

Tecnisa Ltda., es una PYME que quiere crecer y proyectarse a un mercado nacional y por esto se exige a si misma ser más organizada en sus procesos no solo del lado de la seguridad sino también en la calidad de sus empleados, es por tal razón que a través de este proyecto se quiere analizar el estado en el que se encuentra actualmente el proceso de inducción y capacitación del personal implementado por el área de Recursos humanos de Tecnisa Ltda., para sus empleados, con el ánimo de desarrollar un plan de mejoramiento, que beneficie a la empresa y a sus trabajadores de una manera más efectiva, agregando valor a las personas y así mismo incentivando a la empresa a ver la inducción y capacitación como una inversión de largo alcance y de resultados más efectivos.

El área administrativa apoya y fortalece los objetivos de la empresa y escoge los medios para lograrlo, por este motivo se debe dar más énfasis en los procesos de inducción y capacitación para el fortalecimiento y compromiso de esta área. Esto con el fin de convertir este sistema en una herramienta de mejora para todos los procesos y cumplir satisfactoriamente con los clientes brindando el perfil laboral idóneo y competente para los trabajos a realizar en todos los campos y actividades que cumple la empresa.

El diseño y propuesta de este plan de mejoramiento requiere modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio que motive al trabajador y lo haga más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

## **1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **1.1 INFORMACION DE LA EMPRESA**

- **Razón social:** TECNICOS ESPECIALISTAS & INGENIEROS INDUSTRIALES ASOCIADOS LIMITADA TECNISA LTDA.
- **NIT:** 800.074.273-3
- **Fecha de constitución:** SEPTIEMBRE 9 DE 1989 NOTARÍA 1ª BARRANCABERMEJA
- **Registró de proponentes:** 00163 DE MAYO 2 DE 1995
- **Registro mercantil:** NO 00017922 DEL 20/02/1990
- **Certificación:** SC-CER80631-1 ISO 9001:2008NO SC 44861, ISO 14001:2007, OS CER80631 OHSAS 18001:2007

### **1.2 OBJETIVO**

Prestación de servicios industriales para la industria petrolera, metalmecánica, eléctrica, química y afines, construcción, montajes, mantenimiento, asesorías e interventorías técnicas, diseños, eléctricos e instrumentación. Suministro de equipos eléctricos y de instrumentación y control.

### **1.3 MISION**

Tecnisa Ltda., es una empresa de reconocida experiencia a nivel nacional de la industria petroquímica, en la instalación, montaje, mantenimientos de sistema electromecánicos, eléctricos de baja y media tensión, instrumentación neumática, electrónica para el manejo y control de flujo en procesos industriales, proporcionando un crecimiento económico en la región donde desarrollamos nuestras actividades, mediante la contratación de mano de obra de la zona, comprometidos con el cuidado del medio ambiente, la seguridad industrial y ocupacional de nuestros trabajadores prestando nuestro servicios con los más altos estándares en HSEQ, contando con infraestructura, equipos adecuados, recursos humanos competentes y calificados, con una adecuada administración que nos permite generar competitividad y rentabilidad para la organización, mediante el fortalecimiento de las formas organizativas, empresariales a través de alianzas estratégicas, uniones temporales y consorcios para un desarrollo social integral de la región.

### **1.4 VISION**

Tecnisa Ltda., se proyectara y se consolidara para el año 2018, como una empresa competitiva y sostenible a nivel nacional mejorando sus procesos y actividades en la prestación de sus servicios a través de la implementación de sus sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente utilizando los más altos estándares de calidad, recurso humano y cumplimiento de las normatividades legales y extralegales, para ser una compañía líder en el sector eléctrico, electrónico, electromecánico e instrumentación y control utilizando tecnologías limpias y modernos recursos tecnológicos.

## 1.5 POLITICA DE CALIDAD

Tecnisa Ltda., es una compañía santandereana líder en la prestación de servicios de asesorías, diseño, mantenimiento y montajes industriales para obras de ingeniería eléctrica, electrónica, civil con especialización en sistemas de control eléctrico e instrumentación y control industrial; procura y se compromete con todos sus medios en la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua de sus procesos, para lo cual cuenta con la participación activa de nuestro talento humano competente como parte fundamental de las actividades ejecutadas.

Además tenemos el compromiso de preservar la salud de nuestros trabajadores, contratistas, visitantes y comunidad cercana a través de la prevención de enfermedades profesionales y lesiones personales, por medio de la identificación, valoración, intervención y control de los riesgos existentes en los sitios de trabajo, cuidando el medio ambiente en la prevención de la contaminación ambiental a través de la identificación de aspectos e impactos ambientales que pueden ser generados por las actividades realizadas por la empresa, realizando una adecuada clasificación de los residuos sólidos, fortaleciendo las prácticas de orden y aseo, cumpliendo con los programas establecidos y con los requisitos legales aplicables y otros relacionados con los peligros s&so y ambientales.

Para dar cumplimiento a lo anterior, y con los requisitos exigidos por los clientes y adicionalmente alcanzar los objetivos, metas y programas propuestos, requisitos legales y otros, **Tecnisa Ltda.** Dispone de los recursos requeridos para que sus trabajadores y demás partes interesadas desarrollen sus funciones, de igual manera se encuentra comprometida en el

desarrollo e implementación y seguimiento de una política de responsabilidad social empresarial con todos los grupos de opinión que le rodea en sus negocios y actividades.

## **1.6 ACTIVIDAD ECONOMICA, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **1.6.1 Obras Civiles**

**Figura 1.Obras civiles.**



Fuente: Tecnisa Ltda.

Tecnisa Ltda., ejecuta proyectos de construcción con suministros de materiales y equipos para los sectores:

- Petrolero en áreas clasificadas y no clasificadas en estaciones de bombeo, refinación, transporte de hidrocarburos, petroquímicas y campos de producción.
- Construcción de estaciones de bombeo y almacenamiento de hidrocarburos.
- Construcción de bases para equipo rotativo.
- Adecuación de terrenos.
- Construcción de búnkeres para alojar equipos de monitoreo de campo en líneas de transporte de hidrocarburos.
- Construcción de bancos de ductos para tubería eléctrica y mecánica.

## 1.6.2 Obras eléctricas

Figura 2. Obras eléctricas.



Fuente: Tecnisa Ltda.

Tecnisa Ltda., ejecuta proyectos de montajes eléctricos con suministros de materiales y equipos para los sectores:

- Petrolero en áreas clasificadas y no clasificadas en estaciones de bombeo, refinación, transporte de hidrocarburos, petroquímicas y campos de producción.
- Subtransmisión eléctrica en líneas de sistemas locales de distribución.
- Centro de control de motores
- Switches
- Distribución eléctrica en redes media y baja tensión tanto industrial como residencial
- Subestaciones de transformación y distribución en los diferentes niveles de tensión que maneja el sistema eléctrico nacional en Colombia.
- Mantenimiento eléctrico en plantas industriales, estaciones de bombeo y plantas de tratamiento de aguas residuales.

### 1.6.3 Obras Mecánicas

Figura 3.Obras mecánicas.



Fuente: Tecnisa Ltda.

Tecnisa Ltda., ejecuta proyectos de montajes eléctricos con suministros de materiales y equipos para los sectores:

- Petrolero en áreas clasificadas y no clasificadas en estaciones de bombeo, refinación, transporte de hidrocarburos, petroquímicas y campos de producción.
- Generación eléctrica en centrales hidroeléctricas, centrales térmicas a gas y centrales térmicas a vapor.
- Montaje de calderas y hornos.
- Equipos rotativos.
- Líneas de conducción de hidrocarburos.
- Líneas de conducción de agua potable.
- Líneas de conducción de agua residual.
- Montaje de motobombas de agua potable

- Montaje de motobombas de agua residual.
- Sistemas contra incendio.
- Estructuras metálicas para torres de transmisión y telefonía
- Mantenimientos mecánicos y suministro de personal calificado para realizar esta labor en los sectores mencionados anteriormente.

#### 1.6.4 OBRAS DE INSTRUMENTACION

Figura 4. Obras de construcción.



Fuente: Tecnisa Ltda.

Tecnisa Ltda., ejecuta proyectos de montajes eléctricos con suministros de materiales y equipos para los sectores:

- Petrolero en instrumentación de campo en áreas clasificadas y no clasificadas en estaciones de bombeo, refinación, transporte de hidrocarburos, petroquímicas y campos de producción.



- Pruebas de lazos, pruebas sat, documentación, protocolos de calibración y entrega de equipos. Montaje, instalación, configuración y puesta en servicio de equipos e instrumentación de campo (transmisores, contactores, termocuplas rtd's, switches, válvulas de control, entre otros) Montaje, instalación y puesta en servicio de dcs, palco, fcc, concentradores de señales tendidos de ductos aéreos/subterráneos, cableados, conexiones, cajas de interconexión, bandejas portacables, soportería.
- Sistemas integrados de control de estaciones de bombeo y almacenamiento de hidrocarburos.
- Sistemas de detección y control contra incendio.

### **1.6.5 Automatización**

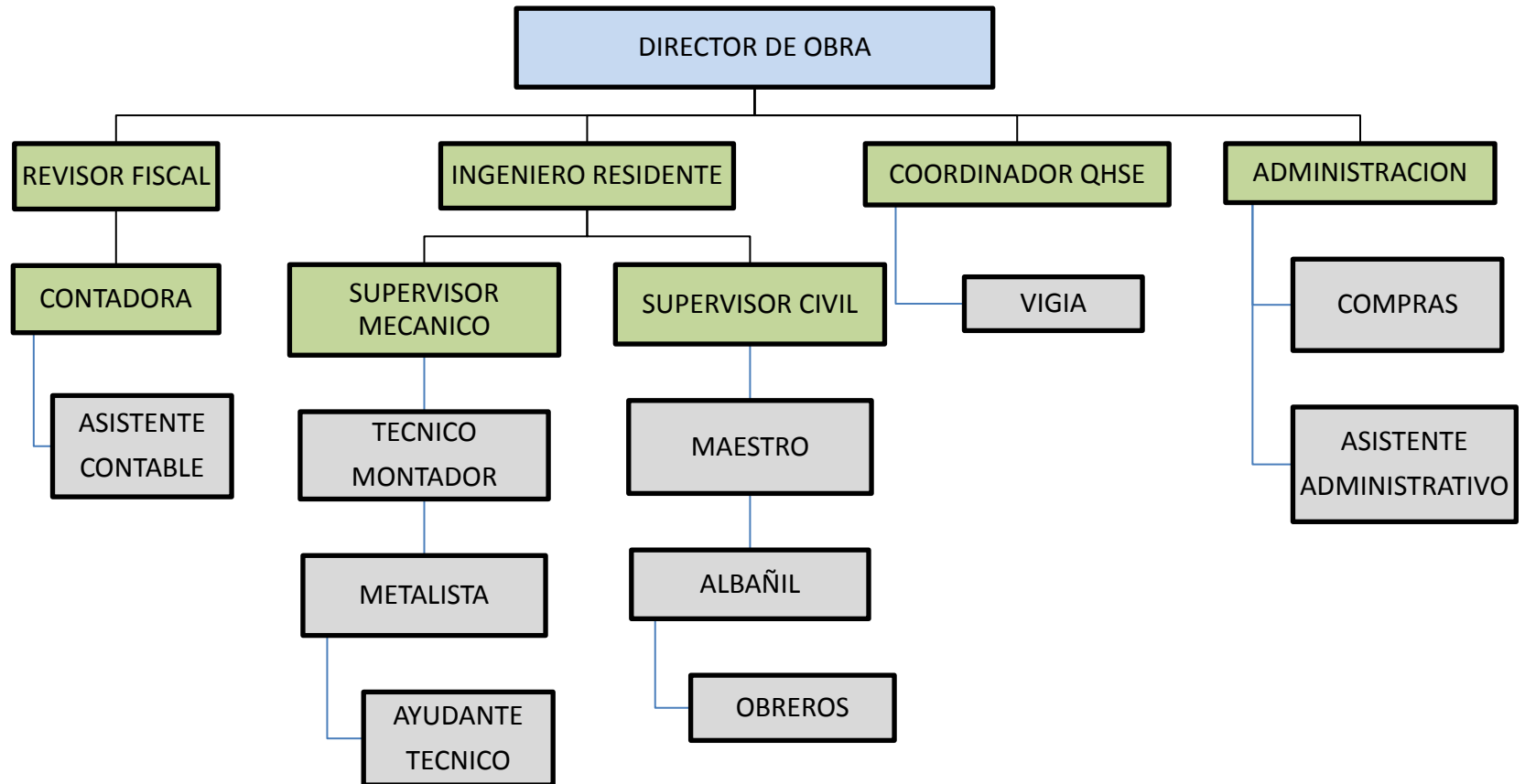
Tecnisa Ltda., ejecuta proyectos de montajes eléctricos con suministros de materiales y equipos para los sectores:

- Petrolero, consiste en integración de sistemas automáticos de control para estaciones de bombeo, refinación, transporte de hidrocarburos, petroquímicas y campos de producción.
- Desarrollo de proyectos llave en mano para automatización y control de plantas industriales, plantas de producción de agua potable, estaciones de bombeo de agua potable y agua residual.
- Desarrollo de proyectos para diseño y construcción de sistemas de control basados con tecnología dcs y plc.
- Desarrollo de proyectos de automatización para plantas termoeléctricas a gas y vapor.
- Automatización de unidades de bombeo mecánico.
- Automatización de pcps.

## **1.6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TECNISA LTDA**

Tecnisa Ltda se encuentra organizada por el Gerente y Director de Obra quien encabeza toda la parte administrativa y operativa de cada uno de los proyectos que realiza la empresa, de ahí se desprenden los demás departamentos que la conforman con sus respectivos subalternos.

Figura 5. Organigrama organizacional.



Fuente: Tecnisa Ltda.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

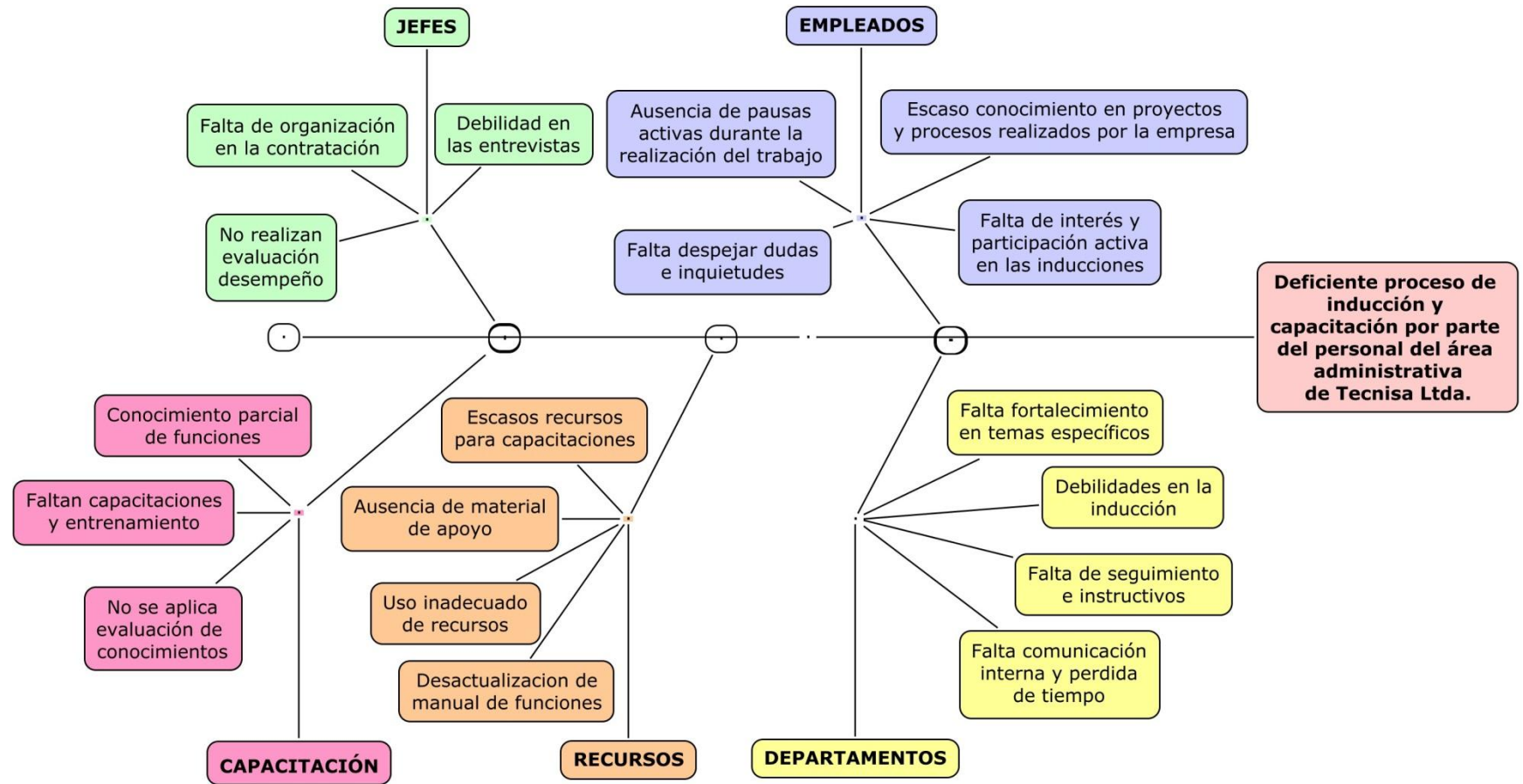
La empresa Técnicos Especialistas & Ingenieros Industriales Asociados Limitada-TECNISA LTDA, de Barrancabermeja, ha detectado que el manual de funciones de sus empleados esta desactualizado y no se está realizando la respectiva evaluación de desempeño, además el personal del área administrativa conoce parcialmente sus funciones, lo cual genera que se presenten conflictos de interés entre los trabajadores, duplicidad de esfuerzos, pérdida de tiempo, asignación discrecional de funciones y tareas, desperdicio de materiales, afiliación extemporánea de algunos trabajadores al sistema de seguridad social (salud, pensión, riesgos profesionales y caja de compensación familiar).

Para mejorar los procesos de inducción y capacitación implementados por el área de Recursos Humanos de Tecnisa Ltda., se proponen cambios en este que contribuyan con el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de los empleados del área administrativa y que a su vez fomente la ampliación de conocimientos sobre la empresa, mejore el orden de estos procesos y también la comunicación interna para mejorar el clima laboral.

Por tal razón existe la necesidad de analizar la situación actual y proponer un plan de mejoramiento para los procesos de inducción y capacitación del personal que permita un excelente desempeño, cumplimiento y satisfacción del cliente.

Se quiere ofrecer a la Empresa la posibilidad de mejorar su desempeño a través del mejoramiento de su talento humano reforzando las actitudes de su personal administrativo y sentido de pertenencia proponiendo los cambios necesarios para poder mejorar el proceso de inducción y capacitación ya establecido.

**Figura 6. Diagrama Causa-Efecto.**



Fuente: elaboración propia.

Con base a lo expuesto en el diagrama anterior, se tiene que son varios los factores que influyen el deficiente proceso de inducción y capacitación por parte del personal del área administrativa de Tecnisa LTDA, en primer lugar, se da el hecho de que aquellos quienes desempeñan el rol de jefes no realizan evaluaciones de desempeño constantes que permitan tener una noción o indicador claro de la capacitación que necesitan los trabajadores, aunado a esto tienen falta de organización en el proceso de contratación, lo que deriva en la captación de recurso humano no apto para las labores que se requieren, igualmente, existe debilidad en las entrevistas pre – empleo que se llevan a cabo, por lo que no se construye un perfil adecuado del aspirante al cargo.

En cuanto a los empleados, se ha observado que tiene falta de interés y participación activa en las inducciones, tampoco cuentan con pausas activas para la realización de los trabajos que deben ejecutar a lo largo de su jornada laboral, muchos presentan dudas e inquietudes al momento de desarrollar sus funciones, en líneas generales poseen escaso conocimiento sobre los proyectos y procesos llevados a cabo en la empresa, lo que denota la necesidad de fomentar una cultura organizacional enfocada a la mejora continua y hacia el desarrollo de una identidad empresarial, donde los trabajadores tengan sentido de pertenencia y motivación para participar activamente en todos los proyectos que se ejecuten y sean de beneficio colectivo.

Por otro lado, se tiene que los departamentos que componen la empresa, necesitan fortalecer el conocimiento específico en ciertas áreas, pues hay debilidades en la inducción que recibieron los trabajadores que hoy en día los conforman, al mismo tiempo, es necesario que se realicen seguimientos e instructivos a diversos procesos y procedimientos que se ejecutan diariamente, otro factor a destacar es la falta de comunicación interna, lo

que a su vez deriva en pérdidas de tiempo que afecta negativamente los índices de productividad.

En este contexto, se pudo notar que en los procesos de capacitación no se aplican evaluaciones de conocimientos, además se requieren programas de capacitación específicos relacionados con las diversas áreas de trabajo existentes en la empresa, de manera que el conocimiento que poseen los trabajadores actualmente se fortalezca y permita obtener mejores resultados en su desempeño laboral.

Con relación a lo expuesto, se tiene que los recursos disponibles para realizar los procesos de capacitación e inducción son escasos, hay carencia de material de apoyo para realizar las capacitaciones correctamente, aunado a esto no se cuenta con manuales de funciones de cargos actualizados, lo que limita el desarrollo de dichos programas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y proponer un plan de mejoramiento de los procesos de inducción y capacitación del personal administrativo de la empresa Tecnisa Ltda., que permita a sus empleados conocer su rol dentro de la Empresa, fortalecer su sentido de pertinencia y seguridad para realizar sus funciones en los diferentes proyectos de la Empresa de forma autónoma y efectiva.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la situación actual de los procesos de inducción y capacitación del personal administrativo basándose en un análisis de los procesos y las percepciones del personal de la Empresa Tecnisa Ltda.
- Conocer la teoría sobre los procesos y métodos necesarios de inducción, y capacitación de personal.
- Actualizar el manual de funciones y responsabilidades para el personal administrativo, para el fortalecimiento de los procesos de inducción y capacitación del personal de la Empresa Tecnisa Ltda.
- Plantear un modelo de evaluación para la identificación de conocimientos adquiridos en la inducción y capacitación del personal.



#### **4. ALCANCE DEL PROYECTO**

##### **PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INDUCCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TECNISA LTDA. DE LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA (SANTANDER)**

El presente proyecto de grado será desarrollado hasta el diseño del plan de mejoramiento en los procesos de inducción y capacitación del personal que permita ofrecer oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos que consideren necesarios los directivos de la empresa en el área administrativa ya que se quiere suplir las necesidades en las inducciones y capacitaciones de los empleados con el fin de garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación de los servicios y al mismo tiempo aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y experiencia de los funcionarios administrativos.

La responsabilidad de la autora del proyecto de grado es entregar un plan de mejoramiento para los procesos de inducción y capacitación del personal de la empresa a los directivos de Tecnisa Ltda., para que la alta dirección con base en los procedimientos establecidos tome la decisión sobre la aplicación parcial o total del plan de mejoramiento en los procesos de inducción y capacitación del personal administrativo de la empresa.

## 5. ESTADO DEL ARTE

### 5.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Como dijo Mondy R Wayne<sup>1</sup>, la capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen el esfuerzo permanente para que el empleado sea cada vez más competente. La capacitación brinda conocimiento y habilidad para el desempeño de la labor, el desarrollo va más allá del trabajo actual a largo plazo. Permite que los empleados estén preparados para los cambios y se puedan adaptar. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una organización con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.

El objetivo de la capacitación y el desarrollo es el mejoramiento en el desempeño, es una meta estratégica para las empresas. Una organización en proceso continuo de aprendizaje reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo relacionado con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

En la actualidad los programas de capacitación se reconocen como una forma de reforzar la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de las asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo.

---

<sup>1</sup> MONDY, R. Wayne. *Administración de recursos humanos*. 11 ed. Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 232

En casi todas las encuestas, la capacitación y el desarrollo se sitúan dentro de los tres primeros beneficios que los empleados desean de sus empleadores, por eso buscan empresas que les brinden las herramientas necesarias para avanzar en su profesión.

## **5.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO**

Existen los siguientes factores que influyen en la capacitación y el desarrollo:

### **5.2.1 Apoyo de la alta administración**

Se requiere de este apoyo para el éxito del programa, ya que sin este fracasará. La forma más eficaz del éxito es que los empresarios tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

### **5.2.2 Avances tecnológicos**

Estos afectan de manera espectacular la realización de las funciones en una empresa ya que siempre ha desempeñado un papel muy importante en el cambio y en la forma de transmitir conocimientos a los empleados.

### **5.2.3 Complejidad del mundo**

Cada vez más el mundo sufre una complejidad mayor y esta afecta la manera en que trabaja una empresa, por este motivo las empresas tienen que pensar en la totalidad de la fuerza laboral, integrarla y capacitarla.

#### **5.2.4 Estilos de aprendizaje**

La investigación indica que una persona aprenderá solo si hay relevancia, significado y emoción asociados con lo que se está enseñando.

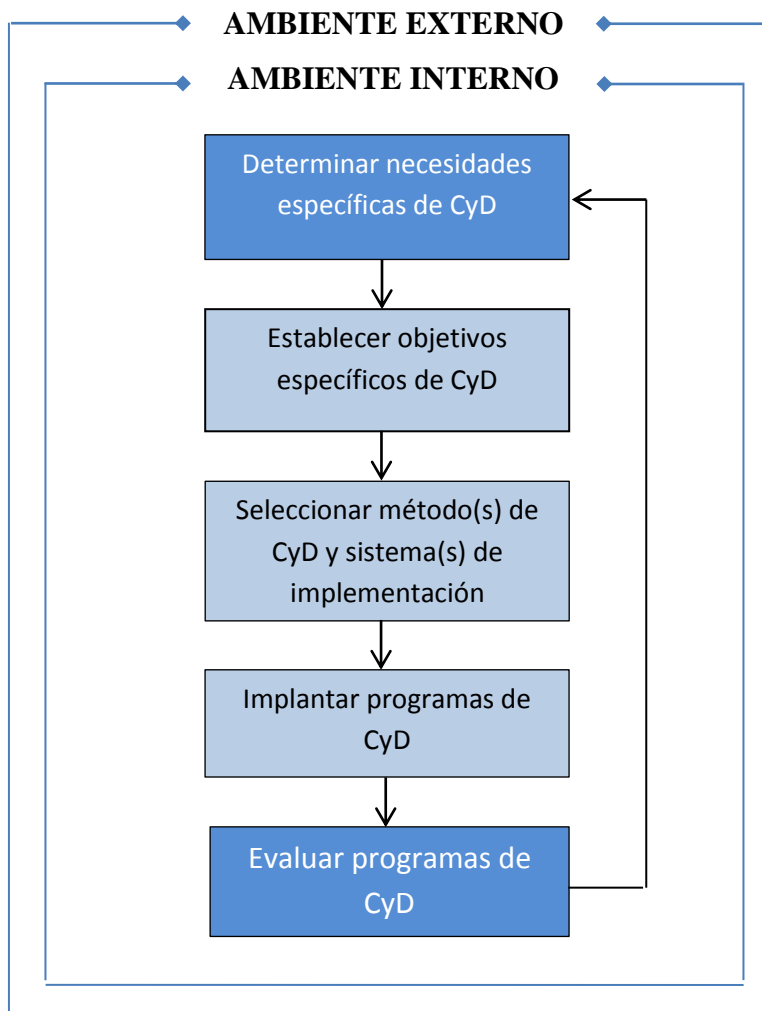
#### **5.2.5 Otras funciones de recursos humanos**

Las empresas con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontraran más fácil atraer a empleados competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación.

### **5.3 PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Una empresa primero debe determinar las necesidades específicas de capacitación, después establecer objetivos específicos. Es necesaria la revisión y actualización de su misión, visión y de todo el direccionamiento estratégico en general. También se determinan los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará y por último evaluar de manera continua la capacitación y el desarrollo para asegurar la pertinencia de los objetivos organizacionales.

Figura 7. Proceso de Capacitación y Desarrollo.



Fuente: MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos 11 Ed. Naucalpan de Juárez. Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. 2010. p. 223.

#### 5.4 Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

Como primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo hay que determinar las necesidades específicas en esas áreas, para esto se debe realizar un análisis a niveles diferentes:

#### **5.4.1 Análisis organizacional**

Se debe estudiar la misión, visión y todo el direccionamiento estratégico en general.

#### **5.4.2 Análisis de tareas**

Este se concentra en las tareas que se requieren para el logro de los objetivos de la organización. La descripción de puestos forma parte fundamental.

#### **5.4.3 Análisis de las personas**

Como último paso se determinan las necesidades individuales de capacitación, pregunta clave: ¿Quién requiere capacitación? y ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades necesitan los empleados?

Los capacitadores quieren descubrir que conocimientos y habilidades de trabajo requiere una persona para desempeñar su labor.

### **5.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Al contar con varios métodos de capacitación y desarrollo se aplica la misma lógica. En algunos casos no se puede aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo. A pesar de que las empresas utilizan diversos métodos para enseñar conocimientos y por lo regular se usa más de un solo método, por lo que se habla de capacitación combinada, aprendizaje virtual, aprendizaje virtual en vivo, capacitación basada en computadoras. Los métodos de capacitación y desarrollo son los siguientes:

### **5.5.1 Cursos impartidos por instructores**

Este continúa siendo eficaz para muchos tipos de CyD, una de sus ventajas es que transmite una gran cantidad de información en un corto periodo de tiempo. La eficacia de este tipo de programa mejora cuando los grupos son pequeños para permitir debates y cuando el instructor es capaz de captar la atención de la clase y usar recursos multimedia de una manera apropiada.

### **5.5.2 Estudio de caso**

Se realiza mediante el estudio de un caso expuesto y se toman decisiones con base en el mismo. Cuando se trata de una empresa real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener mejor apreciación de su condición y ambiente financiero.

### **5.5.3 Modelado de comportamiento**

Permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los empresarios como manejar diversas situaciones. Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar supervisores en tareas como revisión de evaluación del desempeño, corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto.

#### **5.5.4 Representación de funciones o de roles**

La representación de funciones o roles, es un método en el cual se solicita a los participantes que respondan a los problemas específicos que se pudieran encontrar en los puestos de trabajo mediante la representación de una situación real ya que se aprende haciendo las cosas en vez de debatirlo. También se ha utilizado con éxito para enseñar a los empleados como tratar con individuos que están molestos o fuera de control.

#### **5.5.5 Juegos de negocios**

Permite a los participantes asumir papeles como el de presidente, vicepresidente de una o más empresas hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. La mayor ventaja de este método es que si una decisión deficiente le cuesta a la empresa \$1 millón, nadie queda despedido, mientras que la lección de negocios se aprende.

#### **5.5.6 Practicas en el manejo de documentos**

En este método se establecen prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, emails, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que normalmente pasarían por el escritorio del gerente. Se pide al empleado que actúe de acuerdo con la información contenida en los mensajes, ya que el aprendiz debe tomar decisiones y dar prioridad a cada situación.



### **5.5.7 Capacitación en el puesto de trabajo**

Implican aprendizaje mediante la realización de tareas relacionadas con el puesto de trabajo. Es un método informal de capacitación y permite aprender tareas de un puesto de trabajo mediante la ejecución real. La clave es la transferencia de conocimientos de un empleado experimentado a uno nuevo manteniendo a la vez la productividad. Las organizaciones deben ser selectivas acerca de quien imparte la capacitación en el puesto. Por lo general estos capacitadores son los supervisores. Sin importar quien dé la capacitación, este debe tener una buena ética de trabajo y modelar el comportamiento indicado.

## **5.6 SISTEMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los sistemas de implementación de capacitación y desarrollo son los siguientes:

### **5.6.1 Universidades corporativas**

Un sistema que se presenta bajo el auspicio de la empresa se llama universidad corporativa. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico, se alinea de manera estrecha con las metas corporativas. La universidad también enseña habilidades no técnicas como la forma de evitar conflictos y hostilidades.

### **5.6.2 Colegios y universidades**

Durante décadas han sido el principal sistema de capacitación profesional, técnica y administrativa para los empleados. Muchos de estos están adoptando enfoques similares a

los de universidades corporativas. Los programas corporativos se asocian con frecuencia con otras organizaciones para brindar tanto capacitación como desarrollo.

### **5.6.3 Colegios comunitarios**

Establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con licenciaturas. Algunos empresarios consideran que estos colegios imparten ciertos tipos de capacitación de una mejor manera y más efectiva en términos de costos.

### **5.6.4 Educación superior en línea**

Se define como las oportunidades educacionales que incluyen programas de licenciatura y de capacitación a través de internet en forma total o parcial. Esta permite a los empleados asistir a clases durante la comida, en el transcurso del día o durante la noche.

### **5.6.5 Sistema de vestíbulo**

Este sistema tiene lugar lejos del área de producción y con equipos de prueba parecidos a los del puesto de trabajo. La ventaja principal es que libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades que se requieren en el puesto de labor. Es un sistema simulado en el trabajo mismo.

### **5.6.6 Videos**

El uso de medio de videos como DVD, videocintas y breve secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo.

Estos son requeridos por pequeñas empresas que no pueden utilizar métodos de capacitación costosos.

#### **5.6.7 Aprendizaje electrónico (e-learning)**

Este sistema se basa en la instrucción en línea. Es el formato de implementación más conveniente para aprendices adultos. Permiten el uso de sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos. Es considerado como la manera más eficaz de controlar los costos de la capacitación. La realidad virtual o aprendizaje 3D, es una extensión única de este sistema ya que permite visualizar objetos desde una perspectiva impráctica o imposible.

#### **5.6.8 Simuladores**

Son un sistema integrado por dispositivos que reproducen exigencias reales de un puesto de trabajo. Un ejemplo fundamental es la capacitación de los pilotos de las aerolíneas en un simulador; los choques simulados no cuestan vidas ni tampoco agotan la flotilla de aviones de la organización.

#### **5.6.9 Desarrollo gerencial**

Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una empresa y dan como resultado actualización de habilidades y conocimientos requeridos en los puestos administrativos actuales y del futuro.

#### **5.6.10 Mentoring y coaching**

Se han convertido en dos medios importantes del desarrollo gerencial. Los dos conceptos se exponen conjuntamente ya que sus propósitos son similares. Sus actividades pueden realizarse de manera formal o informal, ya que son en esencia enfoques de desarrollo con énfasis en el aprendizaje cara a cara.

#### **5.6.11 Mentoring inverso**

Es un proceso en el que los trabajadores de mayores edades aprenden de los más jóvenes.

### **5.7 INDUCCION**

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Según Mondy, “La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> MONDY, R. Wayne. *Administración de recursos humanos. 11 ed.* Naucalpan de Juárez, Edo., p220

En otras palabras, se orientará al trabajador para que pueda comprender como debe realizar su trabajo y así pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo laboral y que también pueda crear en él una actitud favorable hacia la empresa.

### **5.7.1 Los propósitos de la inducción**

Descripción de algunos propósitos básicos:

- La situación del empleo. Es de utilidad para el empleado saber cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Políticas y reglas de la compañía. Todo trabajo debe realizarse de acuerdo a los lineamientos y restricciones que establecen las políticas y reglas.
- Remuneración. Los empleados tienen interés en la información acerca del sistema de remuneración.
- Cultura corporativa. Refleja la manera de “como se hacen las cosas”
- Trabajo en equipo. Disposición de un nuevo empleado para trabajar en equipo, en la inducción se enfatiza la importancia de convertirse en un miembro valioso para la organización.
- Desarrollo del empleado. La seguridad en el empleo depende cada vez más de su capacidad para adquirir conocimientos y habilidades necesarias para el cambio continuo.
- Socialización. Se deben tomar medidas para la integración del nuevo trabajador y así reducir su ansiedad.

Es por esto que los programas de inducción en las empresas son de mucha importancia ya que ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma.

### **5.7.2 Responsabilidad y programación de la inducción**

“La inducción puede ocupar los primeros días de trabajo de un empleado nuevo en el puesto. Sin embargo, algunas empresas consideran que el aprendizaje es más eficaz si se distribuye a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una compañía puede impartir un programa de 20 sesiones de una hora cada una a lo largo de un periodo de varias semanas. Algunas empresas son sensibles a la sobrecarga de información y ponen a disposición del empleado la información según esta sea necesaria”<sup>3</sup>.

Son muchos los motivos por los cuales se debe de implementar un programa de inducción y por esto se puede concluir que la Inducción son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de las empresas, etc.

---

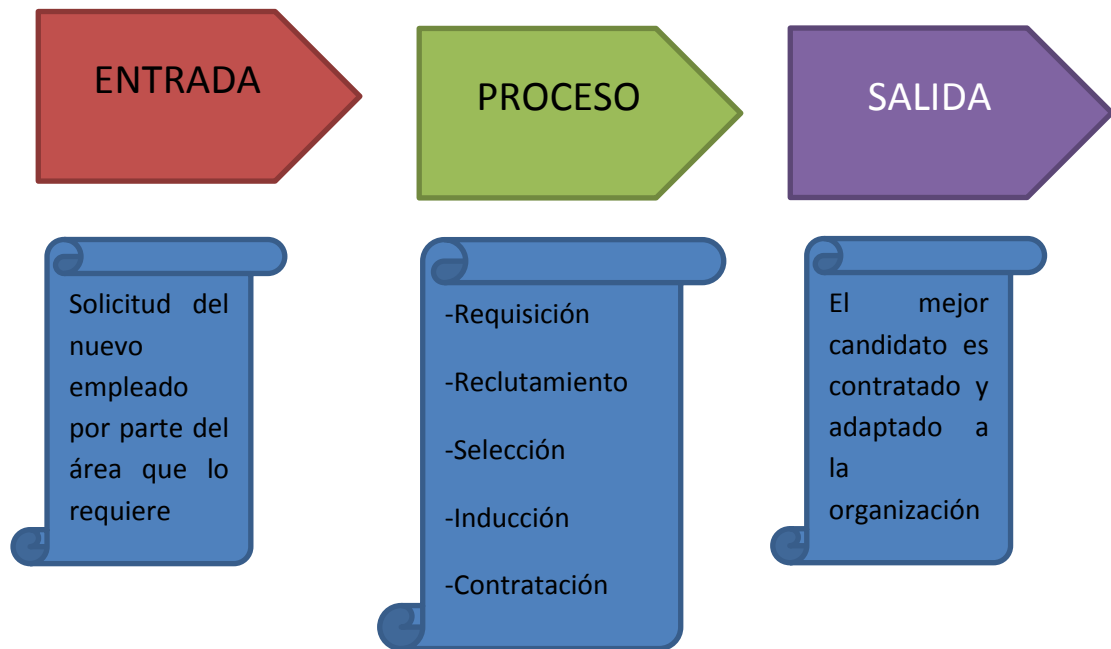
<sup>3</sup> MONDY, R. Wayne. *Administración de recursos humanos*. 11 ed. Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 233

## **5.8 IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DE DESARROLLO**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezcan un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

Figura 8. Procesos de gestión humana. Incorporación y adaptación de las personas a la organización.



Fuente: Elaboración propia.

## 5.9 MÉTRICAS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Como expuso Mondy<sup>4</sup>, la mayoría de los empresarios están de acuerdo en que la capacitación no cuesta ya que es más una inversión que un gasto. La capacitación mejora y muestran resultados dentro de una empresa, por lo tanto, para evaluarla se debe incluir si el programa continua, si se modifica y el valor de la capacitación.

Las empresas suelen utilizar varios enfoques para la evaluación del valor de los programas específicos. Los niveles del modelo de Kirkpatrick son: Opiniones de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento, logro de los objetivos de la

<sup>4</sup> MONDY, R. Wayne *Administración de recursos humanos*. 11 ed. Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 236



capacitación y el desarrollo.

#### **5.9.1 Opiniones de los participantes**

Ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Este enfoque es una buena manera de obtener retroalimentación y adquirirla de forma rápida y económica.

#### **5.9.2 Alcance del aprendizaje.**

Es la evaluación antes y después de la capacitación con un grupo experimental y otro de control, se integran y comparten los aprendizajes.

#### **5.9.3 Cambio en el comportamiento**

Indican con exactitud lo que aprenden, pero arrojan pocos indicios en si la capacitación provocó o no un cambio en su comportamiento.

#### **5.9.4 Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo**

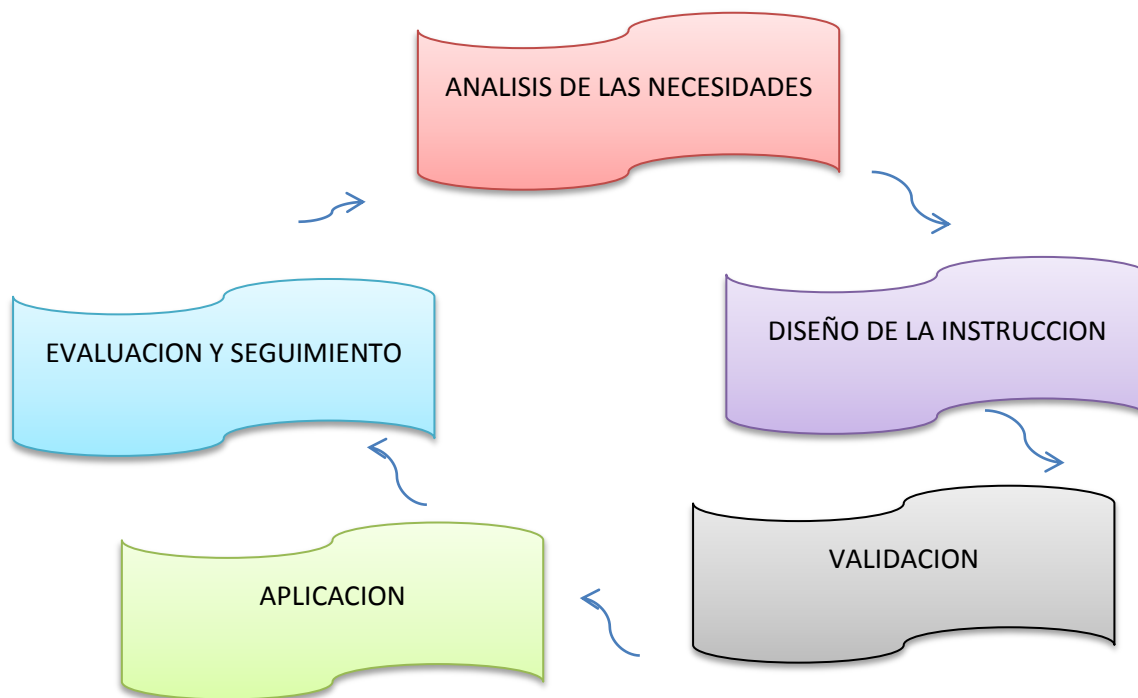
Determina el grado como tal en el que los programas alcanzan los objetivos e influyen sobre el desempeño.

#### **5.9.5 Benchmarking**

Es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa para comparar

los datos obtenidos con información de otras empresas que tienen un excelente rendimiento en esas áreas.

Figura 9. Etapas del Proceso de Capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

## **6. DIAGNOSTICO INICIAL DE LA SITUACION DE INDUCCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TECNISA LTDA**

Para efectos del presente trabajo de grado, se ha considerado que para la realización del diagnóstico, además de la información presentada en capítulos anteriores, es necesario conocer la situación actual del proceso de inducción y capacitación del personal administrativo, mediante la obtención de información de los directivos y los trabajadores de la empresa, con el fin de conocer la manera como se está implementando, el efecto que tiene en las personas y finalmente, saber si se está cumpliendo con el objetivo de detectar y suplir las necesidades de capacitación de los empleados de la Compañía, con el propósito de garantizar y mantener los estándares de calidad en la prestación de servicios y al mismo tiempo, aumentar el nivel de conocimientos, habilidades, competencia y experiencia de los empleados de Tecnisa Ltda.

### **6.1 DESCRIPCIÓN INICIAL DE CÓMO SE DESARROLLA EN LA ACTUALIDAD EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.**

La empresa Tecnisa Ltda. Para cumplir y seguir con el respectivo proceso de inducción y capacitación garantizado en su sistema de gestión de calidad, aplica el modelo de inducción y capacitación para los cargos administrativos:

#### **6.1.1 Inducción**

Es en esta etapa donde el nuevo trabajador tiene la oportunidad de conocer todos los aspectos básicos de la empresa, tales como son su misión, visión, objetivos, políticas de seguridad, reglamento interno de trabajo, organigrama, actividades y proyectos que ha

realizado la empresa, experiencia contractual, área de trabajo, tipo de contrato, salario, horario laboral, manual de funciones y entrega de dotación.

### **6.1.2. Capacitación**

En esta etapa el trabajador recibe capacitaciones acordes con la labor y cargo desempeñado para la adquisición de conocimientos y experiencia en sus labores y así pueda brindar mejoramiento continuo a los objetivos proyectados de la empresa.

El procedimiento establecido por la empresa busca mejorar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores al ejecutar las funciones de su cargo, sin embargo, de acuerdo a la información suministrada por los directivos y empleados de la empresa y la observación y el análisis del desarrollo de cada proceso, ha demostrado que se tienen debilidades principalmente en la inducción y la capacitación, que han generado para el caso del personal administrativo hechos que merecen su análisis y una propuesta para el mejoramiento de estos procesos y así poder seguir garantizando el cumplimiento de los objetivos.

### **6.1.3 Principales causas de la deficiencia en el proceso de inducción y capacitación del área administrativa de Tecnisa Ltda.**

- Falta de organización en la contratación, ya que por la urgencia de suministrar el personal adecuado para cada contrato se omiten pasos a seguir en la contratación.
- Escaso conocimiento sobre los procesos realizados por la empresa, por la ausencia de la inducción y capacitación del personal administrativo.

- Falta fortalecimiento en temas relacionados con la parte administrativa debido a que en algunas ocasiones se hace a un lado la parte administrativa.
- Falta de comunicación interna y pérdida de tiempo ya que en ocasiones no se divulgan o informa los sucesos que implican a la parte administrativa o lo contrario, se solicita la misma información a dos o varios empleados.
- Escasos recursos para capacitaciones, por lo que quedan fuera del presupuesto disponible.
- Conocimiento parcial de funciones por cargo ya que por la falta del proceso de inducción no se hace la respectiva entrega del manual de funciones en el momento preciso de la contratación.
- Ausencia de pausas activas durante la realización de la jornada laboral, ya que por solicitar información y pedir inmediata realización de actividades, no se administra el espacio necesario para dichas pausas activas.

Teniendo en cuenta esta información y revisando dichos procesos, con ayuda de la observación en las ultimas contrataciones, se han evidenciado esas falencias ya sea por el poco tiempo programado para la contratación o por ausencia de la persona encargada de dar las inducciones y capacitaciones al personal, entre otras.

Estos aspectos llevan a consecuencias que la empresa debe solucionar y constituyen:

- Pérdida de la imagen de la empresa ante los clientes, ya que pierde credibilidad.
- Manejo inadecuado de costos, en algunos casos se corre el riesgo ante pagos fuera del tiempo estipulado por lo que generan sanciones e intereses por mora.

- Incumplimientos de compromisos con clientes y proveedores, al ser todo el movimiento una cadena, se permiten los atrasos en la presentación o generación de comunicados y programación de pagos al depender de un tercero.
- Alta rotación de personal de manejo y confianza, debido al escaso trabajo que existe hoy en día por la cruel realidad económica que está afectando al país.
- Sobrecostos administrativos para el correcto desempeño de funciones
- Pérdida de tiempo en organización de nuevos proyectos, por la premura de preparación en licitaciones que se deja la construcción de la información para último momento.

Con esto se llega a la conclusión de la necesidad de realizar un plan de mejoramiento que permita a cada empleado darle la preparación inicial ya que en algunos casos no se está presentando la inducción al personal que ingresa debidamente y esta como objetivo primordial se requiere para el correcto desarrollo de labores tanto en la parte operativa como en la parte administrativa. Dicho plan debe mejorar los tiempos de organización en cuanto a la selección y contratación del personal y que a su vez se pueda brindar la información necesaria de forma rápida y clara para que así cada empleado obtenga su inducción y se pueda cumplir con dicho proceso el cual orienta y ubica al trabajador en su ingreso.

Teniendo en cuenta las diversas opiniones del personal de la empresa, se puede analizar que Tecnisa debe reconocer la importancia de implementar la inducción y capacitación como fuente de inversión y progreso, ya que invertir en los empleados, retribuye en los resultados de la empresa de forma prolongada y eficiente. Teniendo en cuenta que el proceso de

capacitación, no ha seguido su curso como está indicado en la descripción de dicho proceso por la falta de proyectos y bajos ingresos financieros que permitan realizar capacitaciones al personal administrativo, ya que esta se realiza de acuerdo con unas necesidades específicas que se encuentren a corto plazo, es decir que en el proceso, no se ve reflejada la forma en la que exista una constante de capacitación y actualización de los programas del plan de entrenamiento; pues dado que se trata de una empresa que se encuentra en constante evolución y crecimiento, también los programas de capacitación deben acoplarse a las demandas que se pueden presentar o a las que ya se están presentando.

La capacitación debe ser un elemento muy importante y más cuando se trate de un cambio en la organización, pues allí siempre se presentan rechazos y comportamientos negativos por parte de las personas, por ello es importante que la empresa mantenga informado al personal y le haga saber que es parte del cambio y no un elemento más que tiene o debe acoplarse a él.

En algunos casos se llega a utilizar los conocimientos y experiencia del personal antiguo para que ayude a entrenar al personal nuevo y los prepare de manera rápida y concisa de acuerdo a lo informado por el personal de recursos humanos, pero esto no es suficiente, ya que debido a la rotación de algunos puestos de trabajo para el desarrollo del proyecto, no se complementa o culmina y se generan dudas e inconformismo. Con esto se hace necesario el plan de mejoramiento para que organice un programa de inducción y capacitación con información actualizada y necesaria según las cargos y perfiles requeridos por la empresa, se pueden conseguir apoyo con los diversos establecimientos e instituciones que ofrecen cursos o programas a las empresas, ya que existen convenios con los cuales los empleados

se puedan capacitar, desarrollar más conocimientos y adquirir más experiencia. También se pueden incluir la entrega de material que le brinde al trabajador información a la mano requerida del puesto de trabajo y que se actualice periódicamente el manual de perfiles y cargos a desarrollar en la empresa.

## **7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE INDUCCION Y CAPACITACION DE LA EMPRESA TECNISA LTDA**

De acuerdo a la información obtenida a lo largo del presente trabajo, a continuación, se presentan las propuestas para mejorar el proceso de inducción y capacitación de Tecnisa Ltda, cumpliendo así el objetivo principal de este proyecto.

Las propuestas que se enuncian tienen la intencionalidad de que el proceso objeto de estudio supla las necesidades de inducción y capacitación de su personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los trabajadores, necesarios para un mejor desempeño en el trabajo, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización.

Basado en ello, a continuación, se formulan las propuestas de mejoramiento sustentadas en la información obtenida de los empleados, el análisis de la descripción del proceso de inducción y capacitación actual y los conocimientos obtenidos del marco teórico, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta.

A continuación, se presenta de manera detallada cada una de las propuestas consideradas:



- Tecnisa Ltda al ser considerada por sus clientes como una de las mejores opciones de soluciones logísticas, debe tener en cuenta en sus planes estratégicos, la inducción y la capacitación del personal, pues es una de las herramientas que generan valor a las personas y al mismo tiempo les permite desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia, las cuales repercuten en el desempeño de las actividades y funciones de cada uno de los cargos, necesarios para elevar el nivel de utilidades, el reconocimiento de la empresa en el mercado, la satisfacción del cliente y la excelencia operacional. Se espera que la empresa, al darse cuenta de la opinión de sus trabajadores, la información y el análisis desarrollado a lo largo del presente proyecto, se concientice de la herramienta de competitividad que la inducción y capacitación ofrece tanto a los resultados de la operación como a sus trabajadores.
- Brindar mediante la inducción y capacitación las herramientas que permitirán desarrollar mejor la labor, ya que ayudará a los trabajadores a tomar decisiones acertadas evitando así la evasión de responsabilidades; la inducción y capacitación concientiza a los empleados en que “cada uno de ellos es dueño de su destino y por lo tanto es responsable de lo que pase con él, les demuestra a los mismos que deben dejar de lado los fantasmas externos y ver que las soluciones están en sus manos”<sup>5</sup>, al lograr esto la gente manifestará sus ideas con mayor madurez y asumirá los comentarios de su entorno de una mejor forma, generando así oportunidades de mejoramiento y crecimiento en el desempeño personal y profesional.
- El primer paso para que la inducción y capacitación cumpla con los objetivos esperados, es dar a conocer a los trabajadores el plan estratégico de la Compañía mediante la

---

<sup>5</sup> SENGE, Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ed Granica; 2004

inducción y capacitación, de esta forma es más sencillo poder alinear el proceso actual con la planeación estratégica y con la función de sus empleados, logrando así un puente que los comunique constantemente con la organización y sus proyectos. Por otra parte quiero agregar que la re inducción, es una herramienta mediante la cual los empleados con trayectoria en la compañía, no solo se podrán identificar aún más con la empresa y con su razón de ser, sino también podrán encaminar sus actividades a ella y reconocer la importancia que su labor representa para alcanzar los objetivos y proyectos de continuar siendo para los clientes actuales y potenciales, la mejor elección de soluciones logísticas.

- En el proceso de capacitación, también es muy importante involucrar un contenido diferente en la inducción de los empleados, pues el enfoque para los directivos de la compañía debe ser muy diferente a la del resto de la organización, esta debe encaminarse más en la parte de la planeación estratégica de la compañía, como los objetivos cuantificables, los medios para lograrlo y el papel de cada uno de ellos para lograr con su equipo de trabajo los propósitos de la empresa. Por otra parte, la inducción para los cargos del segundo nivel, pueden lograrse a través de una presentación general.
- Es necesario replantear el proceso de inducción y capacitación que tiene Tecnisa Ltda, ya que la forma en la que se encuentra implementado no es consecuente con lo que realmente necesita el empleado para desempeñar mejor su cargo. Por ello la empresa deberá hacer un mejor inventario de necesidades, donde se descubran las carencias de preparación profesional de las personas, de esta forma plantear un programa de inducción y

capacitación que cumpla con el objetivo de capacitar a todo el personal con temas de interés y utilidad para la consecución de sus objetivos.

- Incluir otras herramientas para la detección de necesidades como los cuestionarios (check list), modificaciones del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos e informes periódicos, con el fin de complementar el proceso y lograr el objetivo de preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo y cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- Las capacitaciones deben ser replanteadas, según las exigencias del mercado, de los clientes, del sistema, de los cargos y todos aquellos factores internos y externos que afecten el desarrollo de la empresa y la labor de sus empleados, de esta forma las metodologías utilizadas deben ser diferentes y los temas deben ser actualizados, de tal forma que los empleados se encuentren siempre preparados para cualquier circunstancia o eventualidad que represente un cambio en sus actividades.

- Una herramienta importante para la detección de necesidades y que permite replantear los temas de inducción y capacitación y la forma de implementarlos (Metodología), es a través de los cuestionarios aplicados a los clientes de la organización, pues de allí se puede apreciar si las capacitaciones recibidas están lo suficientemente enfocadas y estructuradas, de tal forma que los empleados cumplan con el objetivo no solo de prestar un servicio

oportuno completo y de calidad, sino la de crear una actitud positiva y comprometida con el servicio que los clientes necesitan, teniendo en cuenta que a través de estas personas se refleja la imagen de la compañía.

- Conocer la opinión de los empleados a través de encuestas o un buzón de sugerencias, sobre los temas que les gustaría que en Tecnisa Ltda se tuvieran en cuenta, para complementar el desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo y formarlas para enfrentar los retos y solucionar problemas.
- Fomentar inducciones y capacitaciones lúdicas y participativas que mejoren el aprendizaje y permitan compartir las experiencias de sus asistentes.
- Reconocer la importancia del papel de los líderes en el desarrollo de la planeación estratégica, pues son los que se encuentran a la cabeza de los proyectos y de ellos dependen el éxito de las operaciones o área en las que se desempeñan. Es importante proporcionar en ellos las herramientas de competitividad para enfrentar situaciones y construir equipos de trabajo capaces de afrontar diversas actividades. Por ello es necesario que el plan de inducción y capacitación incluya una mayor especialización en la formación de líderes, capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes, y para el mismo trabajador.
- Para cada cargo la función es muy diferente, por lo que es importante enfocar el estudio en capacitaciones según las funciones y habilidades necesarias no solo para ocupar el cargo sino para especializarlos y hacerlos más hábiles y competitivos, para la solución de

problemas y para proponer mejoras o alternativas que generen un valor agregado en sus funciones o tareas. En este caso se plantea revisar los temas de capacitación contra las descripciones y perfiles de los cargos que la empresa ya tiene contempladas dentro de los procesos de Recursos Humanos.

- Es importante implementar un plan de inducción y capacitación teniendo en cuenta las funciones de cada uno de los cargos y responsabilidades que se adhieren a él, pues aunque muchos temas de capacitación pueden ser de interés general no todos aplican al cargo, pues se estaría perdiendo la esencia de la capacitación que no es solo la de transmitir conocimiento sino también la de crear utilidad y aplicación para la persona que la está recibiendo.
- Replantear el proceso, para que en sus procedimientos se implemente la divulgación entre todos los empleados, mediante la intranet de Tecnisa Ltda, como una herramienta de comunicación y participación de los trabajadores con los temas de inducción y capacitación que implementen en ella.
- Para que el proceso de inducción y capacitación tenga los resultados esperados, debe existir claridad en el alcance y los objetivos del proceso, de tal forma que estos apunten al desarrollo de las personas y al de la organización.
- La organización debe conocer cuáles son los resultados que se esperan con el proceso de inducción y capacitación, pues si no se tiene claro el concepto, tampoco habrá claridad para los líderes de los proyectos quienes son los que deben fomentar la cultura de la capacitación en los empleados.

- Los participantes a cada inducción y capacitación deben comprender los motivos por los cuales fueron seleccionados para asistir a la misma, en este sentido, existirá compromiso con la necesidad de capacitarse y la posibilidad de que los porcentajes de transferencia del aprendizaje sean superiores a los promedios esperados.

De esta forma se concluye la propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación de Tecnisa, el cual reúne las herramientas claves, con base en los conceptos obtenidos de los textos guía sobre el tema objeto de estudio, la información de la empresa y finalmente opinión de los empleados; esta recopilación de información permitió hacer el análisis de la situación actual del proceso de capacitación de la Compañía, para así poder plantear las propuestas anteriormente mencionadas.

Los objetivos secundarios del proyecto, se fueron desarrollando en la medida en la que se iban realizando los capítulos, de ellos se obtuvo la información necesaria para la realización de las propuestas, que se consideraron importantes para que Tecnisa las tenga en cuenta y las aplique en su empresa; así lograr beneficiarse con los resultados que un proceso de capacitación implica para los resultados de la compañía como el de sus empleados; en caso de aplicarse se tendrían en cuenta los costos que implicarían realizar las propuestas y que para el presente proyecto no se tomaron en cuenta, pues no están contemplados en los objetivos.

Con base a lo expuesto previamente, en el siguiente cuadro se ilustra en síntesis el plan de acción necesario para llevar a cabo el plan de mejoramiento para los procesos de inducción

y capacitación de la empresa Tecnisa LTDA, tomando en consideración las necesidades actuales de la organización.

**Tabla 1. Plan de mejoramiento (plan de acción).**

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario
Incorporar en los planes estratégicos de la empresa Tecnisa LTDA la inducción y la capacitación del personal	1. Mesa de trabajo para tratar el tema de modificación de los planes estratégicos de la empresa	Analista de recursos humanos	<b>Humanos:</b> Trabajadores de la empresa  <b>Materiales:</b> Lápices, bolígrafos, hojas	1. Seleccionar al moderador (idealmente el analista de recursos humanos) 2. Escoger el tema a discutir, que en este caso es la modificación de los planes estratégicos para darle mayor relevancia a los procesos de inducción y capacitación. 3. Exposición de opiniones y comentarios de cada uno de los participantes 4. Preguntas y respuestas dirigidas al moderador de acuerdo al tema a tratar 5. Elaboración del informe del consenso de la mesa de trabajo 6. Lectura del informe final por parte del moderador  Nota: se puede hacer copias del informe final para todos los participantes o archivarlo para futuras referencias.	03-09-2018
	2. Actualización de los planes estratégicos de la empresa	Analista de recursos humanos	<b>Humanos:</b> Análisis de recursos humanos  <b>Materiales:</b> Lápices, bolígrafos, hojas, computadora, impresora	1. Definir la misión, visión, valores y políticas organizacionales del plan tomando en consideración el campo de actividad de la empresa y las capacidades de los trabajadores 2. Desarrollar el DOFA de la empresa 3. Diseñar una estrategia de negocio (resultados esperados, estrategias a utilizar, tiempos de ejecución, etc.)	15-09-2018 al 30-09-2018



Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario
Actualizar los manuales de cargos de la empresa Tecnisa LTDA	1. Actualización de manuales de cargos	Analista de recursos humanos	<p><b>Humanos:</b> Análisis de recursos humanos</p> <p><b>Materiales:</b> Lápices, bolígrafos, hojas, computadora, impresora</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el nombre de cada puesto de trabajo</li> <li>2. Identificación del departamento, área y dependencia de cada puesto de trabajo</li> <li>3. Establecimiento de funciones de cada cargo</li> <li>4. Establecimiento de marco de relación interno y externo de cada cargo</li> <li>5. Revisión por parte del analista de recursos humanos</li> <li>6. Validación parte del director de la empresa</li> </ol>	1-10-2018 al 15-10-2018

Objetivos	Actuaciones	Responsable	Recursos	Procedimiento de trabajo	Calendario
Diseñar un proceso de capacitación e inducción eficiente la empresa Tecnisa LTDA	1. Creación de check list para cada cargo de la empresa	Analista de recursos humanos	<b>Humanos:</b> Trabajadores de la empresa  <b>Materiales:</b> Lápices, bolígrafos, hojas	1. Diseño del formato de check list para cada cargo de la empresa  2. Revisión de los check list por parte del analista de recursos humanos  3. Validación de los check list por parte del director de la empresa	16-10-2018 al 30-10-2018
	2. Establecer cronología de trabajo para el proceso de capacitación e inducción	Analista de recursos humanos	<b>Humanos:</b> Análisis de recursos humanos  <b>Materiales:</b> Lápices, bolígrafos, hojas, computadora, impresora	1. Requisición  2. Reclutamiento  3. Selección  4. Inducción  5. Contratación	Por determinar

Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO	Brindar formaciones en seguridad, salud en el trabajo y ambiente a los trabajadores y partes interesadas para mejorar sus conocimientos y entrenamiento; asegurando un seguimiento continuo al desarrollo de la programación.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
ALCANCE	Aplica a los trabajadores de la parte administrativa																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	COBERTURA EFICACIA Y EFECTIVIDAD																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	NOMBRE DEL TRABAJADOR								MESES												I SEMESTRE 2018					II SEMESTRE 2018																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
TEMAS CAPACITACIONES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 2

- ✓ Se realiza como Plan de Capacitación una matriz o cronograma Anual de Inducción y Capacitación como una mejora para el sistema de gestión en el área del personal administrativo.

➤ Actualización del Manual de Funciones y Habilidades del área administrativa.

GERENTE		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>  Coordinar todas las actividades previas necesarias para el sostenimiento de la empresa, o para el desarrollo de las obras o proyectos y el adecuado sostenimiento, implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización		
<b>EDUCACIÓN:</b>		<b>CONVALIDACIÓN:</b>
* Profesional en Ingeniería mecánica, civil, industrial o administración de empresas.		*Bachiller con experiencia de (5) años en gerencia de empresas de tipo contratista de prestación de servicios técnicos industriales.
<b>FORMACIÓN:</b>	<b>EXPERIENCIA:</b>	<b>CONVALIDACIÓN</b>
*Formación como técnico eléctrico.  *Formación como instrumentista Industrial. *Conocimientos de electrónica. *Inducción HSE.	*5 años en cargos similares	*N/A
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestionar continuamente la adquisición de nuevos contratos para la empresa.</li> <li>◆ Llevar un control de la eficacia de la gestión comercial de la empresa.</li> <li>◆ Gestionar los recursos necesarios para la ejecución del contrato.</li> <li>◆ Llevar un control del consumo de los recursos de la empresa.</li> <li>◆ Dar solución a los conflictos que se presenten al interior de la empresa, con el cliente o proveedores.</li> <li>◆ Dirigir, controlar y evaluar las actividades desarrolladas por el personal a su mando.</li> <li>◆ Dirigir y controlar técnicamente con los residentes el proyecto para dar cumplimiento a las especificaciones del cliente, y los requisitos de la empresa.</li> <li>◆ Estudiar los informes de avance del proyecto y tomar acciones en caso de ser necesarias.</li> <li>◆ Evaluar y controlar que se cumplimiento a la programación definida para el proyecto.</li> <li>◆ Gestionar las actividades necesarias para la liquidación del proyecto.</li> <li>◆ Seleccionar la mano de obra requerida para los diferentes frentes de trabajo.</li> <li>◆ Definir las necesidades de contratación de proveedores para el desarrollo de las actividades correspondientes.</li> <li>◆ Efectuar y controlar el pago a los proveedores.</li> <li>◆ Cumplir con las indicaciones de seguridad sugeridas por el Inspector de Seguridad</li> <li>◆ Promover en la empresa un ambiente apto para la operación eficaz y eficiente del sistema de gestión integral.</li> <li>◆ Velar por la implementación de la documentación de los Sistemas de Gestión y de los Registros a su cargo.</li> <li>◆ Realizar las Revisiones por la Dirección.</li> <li>◆ Tomar acciones de Mejora.</li> <li>◆ Tomar decisiones ante cualquier cambio que afecte la integridad del sistema.</li> </ul>		

HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el manejo de terminología de instrumentación.</li> <li>▪ Comunicar ideas de forma oral y escrita.</li> <li>▪ Prestar asesoría técnica en el servicio de venta y postventa.</li> <li>▪ Detectar posibles No-conformidades con el servicio.</li> <li>▪ Cumplimiento en la cantidad de trabajo requerido y dentro del margen de tiempo establecido.</li> <li>▪ Tomar decisiones, afirmar opiniones.</li> <li>▪ Entender puntos clave del negocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa</li> <li>▪ Disposición en la atención y servicio al cliente interno y externo.</li> <li>▪ Toma decisiones oportuna y eficazmente, basado en los objetivos y políticas de la empresa.</li> <li>▪ Realiza sus labores de una forma organizada y eficazmente.</li> <li>▪ Facilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas situaciones.</li> <li>▪ Es cuidadoso y se concentra en sus labores a fin de disminuir o evitar errores.</li> <li>▪ Cuida y utiliza correcta y adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo.</li> <li>▪ Lidera, orienta, motiva y logra resultados de sus colaboradores, en forma individual y grupal.</li> </ul>	

INGENIERO RESIDENTE DE OBRA		
FUNCIÓN PRINCIPAL:		
<b>Coordinar todas las actividades previas necesarias para el sostenimiento de la empresa, o para el desarrollo de las obras o proyectos y el adecuado sostenimiento , implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización</b>		
EDUCACIÓN:		CONVALIDACIÓN:
* Profesional en Ingeniería mecánica, civil, industrial o administración de empresas.		*Bachiller con experiencia de (5) años en gerencia de empresas de tipo contratista de prestación de servicios técnicos industriales.
FORMACIÓN:	EXPERIENCIA:	CONVALIDACIÓN
*Formación como técnico eléctrico.  *Formación como instrumentista Industrial. *Conocimientos de electrónica. *Inducción HSE.	*5 años en cargos similares	*N/A
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		

- ◆ Realizar programación semanal de acuerdo con el PDT general aprobado, según aprobación del director.
- ◆ Cumplimiento al Programa detallado de Trabajo, de acuerdo a los frentes de trabajo que tenga a su cargo cumpliendo con las especificaciones técnicas y requisitos legales establecidos por el Cliente
- ◆ En la etapa de Ingeniería realizar el levantamiento de campo, elaboración y revisión de documentos de la Ingeniería y dirección de los dibujantes para la elaboración de planos.
- ◆ Programar, coordinar y/o dirigir las labores diarias de obra, y realizar ajustes para el cumplimiento del PDT y presupuesto de las obras, en conjunto con el director de Obra
- ◆ Control de obra ejecutada versus obra programada. Mantener y/o verificar que esté actualizado las cantidades de obra ejecutadas.
- ◆ Presentación informes periódicos, diarios, semanales, quincenales y mensuales de Obra, según lo acordado con el Cliente
- ◆ Elaborar los informes diarios de Obra con rendimientos y enviar a programación y control para seguimiento al PDT
- ◆ Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas de la ingeniería, de acuerdo con las especificaciones establecidas por el Cliente para todas las actividades que se realicen, durante la ejecución del proyecto
- ◆ Planificación de la compra de materiales y/o servicios mediante la elaboración de la requisición de materiales especificando claramente alcance, verificando los tiempos de entrega de los materiales necesarios en obra. Elaboración de requerimientos de compra de acuerdo con el procedimiento de Compras. Realizar las inspecciones de producto. Verificar los certificados de Calidad e informar sobre los No Conformes a Compras, para devolución y/o generación de acción correctiva
- ◆ Preservar la integridad de los equipos propiedad del Cliente, mediante la identificación, verificación y control del estado de los mismos
- ◆ Preservar la integridad de los materiales y equipos a instalar en los proyectos, mediante la verificación del cumplimiento de los procedimientos de almacenamiento
- ◆ Preservar la integridad de los equipos y herramientas necesarios para la construcción, mediante la verificación del cumplimiento de los procedimientos de mantenimiento y almacenamiento de los mismos
- ◆ Verificación y aprobación de los gastos de la caja menor en caso de ausencia del Director de Obra
- ◆ Diligenciar y/o verificar que se llene diariamente la bitácora de obra. Atender los requerimientos de la interventoría y realizar las acciones de mejora solicitadas, en caso de No Conformidad
- ◆ Generar, revisar y/o verificar los planos Red Line y As Built de acuerdo a los cambios realizados al diseño inicial
- ◆ Realizar y/o verificar junto con la Interventoría los cortes de cantidades de obra para generar las actas de cobro
- ◆ Asistir a reunión con el Cliente e Interventoría donde se requiera su intervención; Aprobar actas de reunión, de acuerdo a los lineamientos del contrato según lo definido con el Director de Obra
- ◆ Realizar procedimientos de montaje, procedimientos específicos, procedimientos de trabajo seguro para el proyecto
- ◆ Participación en las reuniones internas periódicas de grupo para el desarrollo del proyecto
- ◆ Elaborar, revisar y gestionar aprobación para toda la documentación pertinente al Proyecto para aceptación del Cliente (Protocolos, Dossiers técnico, etc.)
- ◆ Elaborar, revisar y gestionar aprobación para toda la documentación requerida de acuerdo al Plan de Calidad y Plan de inspección y ensayo del proyecto
- ◆ Participar en la selección del personal que se requiera de acuerdo a las necesidades de obra

- ◆ Responsable del desarrollo del personal puesto bajo su responsabilidad a través del seguimiento de su gestión, evaluación de competencias y cierre de brechas mediante detección a tiempo, retroalimentación y programación de las capacitaciones que se requieran para cubrir la brecha
- ◆ Responsable de comunicar de forma oportuna al Director de Obra, los bajos resultados o bajas en el rendimiento, inusuales en el personal puesto bajo su cargo
- ◆ Colaborar con todas las actividades que se le sean asignadas por su jefe inmediato
- ◆ Enviar la documentación técnica del proyecto y todos los documentos de archivo a la oficina Base, de acuerdo al procedimiento de archivo PCL-07
- ◆ Cumplimiento del reglamento de trabajo

### **HABILIDADES**

- En el manejo de terminología de instrumentación.
- Comunicar ideas de forma oral y escrita.
- Prestar asesoría técnica en el servicio de venta y postventa.
- Detectar posibles No-conformidades con el servicio.
- Cumplimiento en la cantidad de trabajo requerido y dentro del margen de tiempo establecido.
- Tomar decisiones, afirmar opiniones.
- Entender puntos clave del negocio que afecten la rentabilidad y el crecimiento de la empresa
- Disposición en la atención y servicio al cliente interno y externo.
- Toma decisiones oportuna y eficazmente, basado en los objetivos y políticas de la empresa.
- Realiza sus labores de una forma organizada y eficazmente.
- Facilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas situaciones.
- Es cuidadoso y se concentra en sus labores a fin de disminuir o evitar errores.
- Cuida y utiliza correcta y adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo.
- Lidera, orienta, motiva y logra resultados de sus colaboradores, en forma individual y grupal.

PROGRAMADOR DE OBRA		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>  Efectuar la planeación de las actividades a realizar para un proyecto, con el fin de que este sea ejecutado dentro del tiempo pactado con el cliente.		
EDUCACIÓN:		CONVALIDACIÓN
*Profesional en ingeniería sistemas		*Ninguna
FORMACIÓN:	EXPERIENCIA:	CONVALIDACIÓN
*Manejo de Project. Primavera. *Manejo de Excel, Power Point, Word). *Inducción HSE.	*3 años en cargos similares	*3 años de experiencia como programador de proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Realizar la planeación del proyecto a ejecutar junto con el apoyo del ingeniero residente y el representante del cliente.</li> <li>◆ Alimentar la base de datos con toda la información que le suministra el inspector de campo.</li> <li>◆ Realizar un análisis de la información suministrada por la base de datos del proyecto.</li> <li>◆ Información en lo concerniente a estado de avance del proyecto, Consumo de recursos, cortes de obra.</li> <li>◆ Presentar los informes de avance al cliente cuando este lo requiera.</li> <li>◆ Estimar el total de dinero consumido en el proyecto de acuerdo a su avance y tomar acciones al respecto de ser necesario.</li> <li>◆ Reajustar la programación cuando sea necesario.</li> <li>◆ Presentar informes al gerente cuanto este lo requiera.</li> <li>◆ Presentar reporte sobre el desarrollo de sus actividades.</li> <li>◆ Las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe inmediato, acordes con la naturaleza del cargo.</li> <li>◆ Llevar un control acerca del personal que labora en el proyecto.</li> <li>◆ Tener la información al día sobre las personas que laboran en el proyecto.</li> <li>◆ Cumplir con la documentación del sistema de gestión integral asociada a este proceso.</li> <li>◆ Conocer de la política y objetivos integrales de la empresa.</li> <li>◆ Promover acciones de mejora.</li> <li>◆ Reportar el Producto No Conforme que se pueda presentar dentro del desarrollo de sus actividades.</li> </ul>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Responsable, con capacidad de planeación y organización a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>◆ Habilidad para motivar a sus colaboradores y subalternos.</li> <li>◆ Cumplimiento en la cantidad de trabajo requerido y dentro del margen de tiempo establecido.</li> <li>◆ Habilidad para expresarse adecuadamente en forma verbal y escrita.</li> <li>◆ Liderazgo</li> <li>◆ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>◆ Realiza sus labores de una forma organizada y eficazmente.</li> <li>◆ Facilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas situaciones.</li> <li>◆ Es cuidadoso y se concentra en sus labores a fin de disminuir o evitar errores.</li> <li>◆ Cuida y utiliza correcta y adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo.</li> </ul>		



SUPERVISOR DE CAMPO		
<b>FUNCIÓN PRINCIPAL:</b>  Coordinar las actividades relacionadas con la ejecución de los trabajos en el campo a las diferentes cuadrillas.		
EDUCACIÓN:		CONVALIDACIÓN
*Tecnólogo o técnico		* 4 Años de Experiencia como supervisor de campo
FORMACIÓN:	EXPERIENCIA:	CONVALIDACIÓN
* Haber asistido a mínimo 20 horas de seguridad industrial.	* 6 meses en cargos similares	*12 meses de experiencia como supervisor de campo en obras relacionadas con instrumentación, electricidad y electrónica.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conocimiento técnico integral de la especialidad. (lectura de planos, Elaboración de ingeniería, manejo de normas, conocimiento de simbología y estándares de instalación y mantenimiento).</li> <li>◆ Apoyar al ingeniero residente en la coordinación de las actividades en el campo.</li> <li>◆ Seguir las instrucciones del ingeniero residente.</li> <li>◆ Proveer instrucciones al capataz.</li> <li>◆ Supervisar el trabajo realizado por las diferentes cuadrillas y verificar el cumplimiento de instrucciones.</li> <li>◆ Asignar los recursos (vehículos, suministros, insumos, herramientas y equipos) para las diferentes cuadrillas.</li> <li>◆ Reportar al ingeniero residente cualquier anomalía.</li> <li>◆ Solicitar oportunamente al ingeniero residente cualquier necesidad de recursos.</li> <li>◆ Recolectar la información de las actividades realizadas durante la jornada y el consumo de recursos.</li> <li>◆ Diligenciar los registros a su cargo.</li> <li>◆ Coordinar con los Técnicos, Supervisores, Capataces y Oficiales, el diligenciamiento de los Permisos de Trabajo y los Certificados de apoyo correspondientes</li> <li>◆ Supervisar que los trabajos en el campo se realicen teniendo en cuenta las normas de seguridad.</li> <li>◆ Velar porque el proyecto se efectúe sin atentar contra la sociedad, o el medio ambiente</li> <li>◆ Participar en las actividades que promueva el sistema de gestión integral de la empresa.</li> <li>◆ Conocer la política y objetivos integrales de la empresa.</li> <li>◆ Establecer acciones de mejora en sus actividades.</li> <li>◆ Reportar oportunamente las no conformidades que se presenten.</li> <li>◆ Cumplir con los procedimientos relacionados con su cargo.</li> </ul>		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Responsable, con capacidad de planeación y organización a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>◆ Habilidad para motivar a sus colaboradores y subalternos.</li> <li>◆ Habilidad para expresarse adecuadamente en forma verbal y escrita.</li> <li>◆ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>◆ Realiza sus labores de una forma organizada y eficazmente.</li> <li>◆ Facilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas situaciones.</li> <li>◆ Es cuidadoso y se concentra en sus labores a fin de disminuir o evitar errores.</li> <li>◆ Cuida y utiliza correcta y adecuadamente los materiales, equipos y herramientas de trabajo.</li> <li>◆ Lidera, orienta, motiva y logra resultados de sus colaboradores, en forma individual y grupal.</li> <li>◆ Cumplimiento en la cantidad de trabajo requerido y dentro del margen de tiempo establecido.</li> </ul>		

## ASISTENTE ADMINISTRATIVO

### FUNCIÓN PRINCIPAL:

Coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la administración eficaz y eficiente del recurso humano de la empresa.

EDUCACIÓN:	CONVALIDACIÓN
*Técnica en auxiliar contable	*Bachiller con (1) año de experiencia en cargos administrativos

FORMACIÓN:	EXPERIENCIA:	CONVALIDACIÓN
*Conocimientos básicos de manejo de sistemas (Excel, PowerPoint, Word).  *Conocimientos contables, manejo de nómina, afiliaciones EPS, ARP, impuestos.  *Inducción HSE	* 12 meses en cargos similares	N/A

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ◆ Coordinar las actividades relacionadas con la selección, contratación, inducción, formación.
- ◆ Realizar afiliaciones a pensión, salud y riesgos del personal.
- ◆ Elaborar los contratos de trabajo del personal.
- ◆ Elaborar órdenes de exámenes médicos de ingreso y salida.
- ◆ Gestionar las necesidades de dotación al personal.
- ◆ Tener al día la información relacionada con el reporte de personal, para su respectiva liquidación de nómina.
- ◆ Elaborar los paz y salvos de personal.
- ◆ Velar por entregar al gerente la información oportuna y confiable.
- ◆ Ser el enlace entre el personal de la empresa y el gerente.
- ◆ Elaborar toda la documentación de tipo contable para ser entregada al contador.
- ◆ Conocer la Política y los Objetivos Integrales
- ◆ Aplicar los procedimientos e instructivos y utilizar los formatos a que haya lugar.
- ◆ Mantener al día la documentación a su cargo Generada por los Sistemas de Gestión.
- ◆ Promover acciones de mejora.
- ◆ Participar activamente dentro de las actividades promovidas por el sistema de gestión integral.
- ◆ Reportar oportunamente las no conformidades que se presenten.
- ◆ Realizar la gestión de la compra de manera oportuna.
- ◆ Mantener actualizado el listado de proveedores seleccionados.
- ◆ Tener un control de las compras realizadas por la empresa y por proyecto.
- ◆ Recibir junto con el almacenista la llegada de pedido, verificando que la remisión y lo entregado físicamente cumpla con lo definido en la orden de compra.
- ◆ Archivar y controlar los documentos generados por la compra.

## CONCLUSIONES

- Se debe concientizar a la empresa sobre la importancia del proceso de inducción y capacitación.
- Se debe concientizar a los empleados sobre las bondades del proceso de inducción y capacitación.
- Se recomienda alinear el proceso con la planeación estratégica de la Compañía.
- Replantear la forma en la que se realiza el inventario de necesidades de inducción y capacitación.
- Determinar nuevas herramientas, necesarias para la detección de necesidades.
- Actualización de los temas de inducción y capacitación y las metodologías utilizadas.
- Enfocar los temas hacia las necesidades del cargo y funciones específicas.
- Es importante divulgar el proceso entre todos los empleados de Tecnisa Ltda.
- Dar mayor claridad al proceso y a los temas de inducción y capacitación.
- Alternativas para la implementación del proceso.
- Formas de evaluar los procesos.
- Métodos tecnológicos y oportunidades externas para la implementación de la inducción y capacitación.

## **Bibliografía**

- MONDY, R. Wayne *Administración de recursos humanos. 11 ed.* Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 236.
- MONDY, R. Wayne. *Administración de recursos humanos. 11 ed.* Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 232.
- MONDY, R. Wayne. *Administración de recursos humanos. 11 ed.* Naucalpan de Juárez, Edo. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2010, p. 233.